



**Interview de M. Louis Schweitzer, Président du CA de Renault et
Président de la HALDE (16 février 2007)**

Propos recueillis par Isabelle Antoine et Martine Kubler Mamlouk

Que peuvent selon vous apporter les femmes dans des fonctions d'encadrement ?

Je n'ai pas le souvenir d'avoir constaté dans mon expérience professionnelle de différences entre les capacités et les qualités des femmes et des hommes. J'ai tendance à penser qu'à rang égal il n'y a pas de spécificité mais que, par contre, le comportement des hommes s'améliore dès lors qu'il y a des femmes au milieu d'hommes. Je vous invite sur ce point à vous souvenir des améliorations constatées dans les commissariats après qu'on a ouvert tous les emplois de la police aux femmes.

Le fait d'être une femme est-il un frein ou un atout dans une carrière ?

Nous avons chez Renault mené une étude pour analyser les écarts de rémunération. Tous statuts confondus, les femmes y étaient mieux payées que les hommes. Cependant, on a constaté que si on se bornait à la population des cadres, les hommes étaient mieux payés que les femmes mais que ces écarts étaient entièrement liés aux écoles, moins de femmes sortant notamment des grandes écoles d'ingénieurs. Lorsqu'une femme sort de la même école qu'un homme, l'égalité est totale, avec toutefois une nuance intéressante : les carrières restent identiques s'ils se marient mais, s'il y a des enfants, elles se ralentissent légèrement pour les femmes - et celles-ci ne rattrapent jamais tout à fait ce décalage, d'autant que celui-ci se produit à un âge de croissance rapide de la carrière. En revanche, si un homme a des enfants, on constate qu'il a une carrière un peu plus rapide.

Pour reprendre plus directement votre question, plusieurs handicaps freinent la carrière des femmes : ainsi, comme l'a montré cette étude chez Renault, les inégalités résultent d'abord de la formation initiale. Or, s'il y a moins de filles dans certaines grandes écoles, c'est qu'il y a probablement un défaut d'ambition familiale ou personnelle pour les filles ou un biais dans les mécanismes d'orientations scolaires. En outre, la répartition des tâches du foyer n'est pas la même et se réverbère dans l'entreprise ou dans l'administration. Par exemple, si un homme prend des congés pour enfant malade, on jugera cela anormal. En revanche, il existe une tolérance d'absence pour les femmes, mais celle-ci se retourne contre elles car on considèrera qu'elles sont moins disponibles. Il peut y avoir aussi d'autres éléments : ainsi, si la mobilité géographique est une exigence de la carrière, il est en général plus facilement admis que la femme suive son mari que l'inverse. Dans les rares cas que j'ai connus, de maris suivant lors d'une mobilité géographique leur femme, celle-ci était en général tout à fait exceptionnelle. Il y a donc un référentiel de rôles qui, même inconsciemment, a un impact.

Le fait d'être une femme est-il un atout ? À vrai dire, je n'en sais rien. Comme je l'ai dit en réponse à votre première question, je n'ai pas constaté de différence intrinsèque sur le plan professionnel. Pour prendre un autre aspect de votre question, être une femme peut-il générer une discrimination positive implicite ? L'effort vers la parité implique-t-il cela ? Chez Renault, sans instaurer de quota - car la compétence doit dans tous les cas prévaloir - j'ai fait en sorte qu'il y ait toujours des femmes

dans les réservoirs de promotion et toujours une femme parmi les candidats pour un poste donné. En ce domaine, sur quinze ans, les choses ont changé.

Egalité et parité dans la haute fonction publique vous paraissent-elles réalisables ?

Je ne suis pas favorable à des quotas, même si je suis pour des quotas en politique : à défaut, il ne se passait rien. Des quotas dans les organismes collégiaux de la fonction publique peuvent aussi avoir des avantages. Pour les conseils d'administration, le Conseil constitutionnel a rejeté l'introduction de quotas ; pourtant, en ce domaine, le fait que le groupe soit représentatif présente une valeur en-soi.

Comment promouvoir alors la parité ? Comme je l'ai déjà souligné, si on prend comme hypothèses de départ que les filles ne sont pas moins intelligentes que les garçons alors qu'elles sont moins nombreuses à entrer dans les grandes écoles, même si les choses évoluent -à l'ENA par exemple-, que le partage inégal des tâches au foyer se réverbère dans l'emploi et qu'il y a en quelque sorte « des habitudes discriminantes », il faut imposer la discipline d'avoir toujours des femmes dans les listes de candidats à un poste ou à une promotion. Le problème dans la fonction publique est qu'il n'y a pas de véritable gestion des ressources humaines, or la professionnalisation de cette gestion est critique pour le sujet qui nous intéresse. Les hiérarchiques n'ont pas pour métier de gérer les ressources humaines et, souvent, on ne regarde pas tous les possibles. Il n'y a pas besoin de quotas dès lors que l'on garantit qu'il y a toujours des femmes candidates.

Quels conseils donneriez-vous à des femmes énarques commençant leur carrière et à celles en « blocage de carrière » ?

Dans la vie professionnelle, il faut être « bon » et naturel. En cas de difficultés, il faut pouvoir trouver quelqu'un vers qui se tourner, conseil en ressources humaines, associations, réseaux, etc....En ce domaine, il y a un juste niveau à trouver.

Qu'est-ce qui compte le plus pour réussir ? Les qualités professionnelles sont-elles vraiment le critère déterminant ?

De toute évidence, si on réunit un ensemble de qualités exceptionnelles, QI, mémoire, santé, etc..., c'est d'autant mieux. Mais si l'on essaie de définir un polytechnicien idéal qui réussirait mieux qu'un autre, je ne crois pas qu'il y ait de règle. Les qualités requises ne sont pas les mêmes selon les postes et il n'y a pas de mix idéal. Pour un poste donné, il est d'ailleurs bon qu'alternent des profils différents.

Que les critères de choix ne soient pas objectifs, c'est évident. Le rang de sortie de l'ENA, par exemple, joue un rôle trop important. Si vous êtes exceptionnellement brillant, vous réussirez quel que soit votre rang de sortie mais si vous êtes dans la moyenne honorable, le rang de sortie crée une différence injustifiée dans vos perspectives de carrière. Les codes sociaux, les codes de comportement, les codes relationnels, la litanie des préjugés jouent un rôle important. Je pense toutefois que la professionnalisation de la gestion des carrières aiderait à progresser.

Pour revenir sur les facteurs de réussite, les carrières sont-elles aussi une affaire de « couple » ?

Il fut un temps où il existait, aux Etats-Unis en particulier, des « career women », des femmes qui se consacraient à la carrière de leur époux, des espèces de « coach permanent ». Mais je suppose que ce n'est pas le sens de votre question. Je dirais simplement qu'être heureux chez soi facilite certainement la réussite.

Compte tenu des difficultés accrues de gestion de carrière, pensez-vous que le recrutement par l'ENA fasse encore sens ?

Si on supprime l'ENA, il faudrait savoir la remplacer par un meilleur mécanisme et je ne le vois pas. Il reste qu'on y surpondère certainement le classement de sortie et la formation au management y a encore des progrès à faire.

Mais concernant les difficultés de carrière, il faut être clair : aucune école ne donne droit à finir directeur et l'ENA n'ouvre pas droit à un monopole sur les postes de direction. La question est de savoir si l'ENA doit être ramenée à l'effectif strictement nécessaire pour fournir des fonctionnaires ou si elle doit aussi former des gens qui sortent dans le secteur privé, comme Polytechnique. Les difficultés de gestion de carrière requièrent surtout une gestion organisée des ressources humaines, c'est le cœur du problème.

A cet égard, la création d'un chef de corps ou d'un secrétariat général, chargé plus particulièrement de la gestion de la haute fonction publique, vous paraît-elle une bonne idée ?

Oui, tout à fait, mais il faut qu'une réforme de la gestion de la haute fonction publique « cascade » tout au long de la chaîne hiérarchique. Une seule personne ne saurait seule être responsable de la gestion de plus de 2 000 agents. Il faut aussi que les directions chargées des ressources humaines dans les ministères s'impliquent dans une vraie professionnalisation de la gestion... Chez Renault, le directeur chargé de la gestion des 1 000 principaux cadres était celui que je voyais le plus souvent. La gestion des ressources humaines est une question centrale.